

# INOVASI PT. POS INDONESIA DALAM MENJAGA EKSISTENSI DAN DAYA SAING PELAYANAN PUBLIK

(Studi Pada PT. Pos Indonesia Sidoarjo 62100)

**Putri Ismie Mayangsari, M. Saleh Soeaidy, Wima Yudho Prasetyo**

Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang

Email: [poethree.cozy1991@yahoo.com](mailto:poethree.cozy1991@yahoo.com)

**Abstract:** *Innovation PT. Pos Indonesia Sidoarjo In Maintaining The Existence And Competitiveness Of Public Service.* In the modern world, innovation is a major challenge for any organization. This paper is the result of research that aims to describe the form of innovation, success and failure of innovation, and the factors driving and inhibiting innovation PT. Pos Indonesia Sidoarjo in maintaining the existence and competitiveness of public service. The results of this study are 1) forms of innovation to meet the challenges of organizational PT. Pos Indonesia Sidoarjo is a product and process innovation. 2) innovations are still not answered all the organizational challenges faced by PT. Pos Indonesia Sidoarjo for product and process innovation has not been able to solve organizational problems encountered related to the quality and quantity of human resources. 3) PT. Pos Indonesia has succeeded in innovating for innovation of existing services, such as express mail service, postage payment, money orders and instant prime, stamps prisms, and so forth, have novel properties more effectively and efficiently by utilizing online networks so it can be accepted by the users of the service. 4) Internally within PT. Pos Indonesia Sidoarjo factors that promote the development of innovation related to human resources and the vision and mission, the inhibiting factors in the external environment is the infrastructure and operational costs. While the factors that drive innovation development of the external environment is government policy, technological advances, and the emergence of private delivery services. While inhibiting factor is customers or service users.

**Keyword:** *Innovation, Public Service, Competitiveness*

**Abstrak:** **Inovasi PT. Pos Indonesia Dalam Menjaga Eksistensi Dan Daya Saing Pelayanan Publik.** Dalam dunia modern, inovasi merupakan tantangan besar bagi setiap organisasi termasuk organisasi penyedia layanan publik. Tulisan ini merupakan hasil penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan bentuk-bentuk inovasi, keberhasilan dan kegagalan inovasi, serta faktor-faktor pendorong dan penghambat inovasi PT. Pos Indonesia Sidoarjo dalam menjaga eksistensi dan daya saing pelayanan publik. Hasil penelitian ini adalah 1) bentuk-bentuk inovasi PT. Pos Indonesia Sidoarjo untuk menghadapi tantangan organisasional adalah inovasi produk dan proses. 2) PT. Pos Indonesia telah berhasil dalam melakukan inovasi karena inovasi layanan yang ada, seperti layanan *pos express*, *pos payment*, wesel pos prima dan instan, perangko prisma, dan lain sebagainya, memiliki sifat baru yang lebih efektif dan efisien dengan memanfaatkan teknologi jaringan *online* sehingga dapat diterima oleh masyarakat pengguna layanan. 3) akan tetapi, inovasi-inovasi yang ada masih belum menjawab semua tantangan organisasional yang dihadapi PT. Pos Indonesia Sidoarjo karena inovasi produk dan proses belum mampu mengatasi masalah organisasional yang dihadapi terkait dengan kualitas dan kuantitas SDM. 4) Di lingkungan internal PT. Pos Indonesia Sidoarjo faktor yang mendorong pengembangan inovasi adalah terkait dengan SDM serta visi dan misi, faktor penghambat yang ada di lingkungan eksternal adalah sarana dan prasarana serta biaya operasional. Sedangkan faktor yang mendorong pengembangan inovasi dari lingkungan eksternal adalah kebijakan pemerintah, kemajuan teknologi, dan munculnya jasa pengiriman swasta. Sedangkan faktor penghambatnya adalah pelanggan atau pengguna jasa layanan.

**Kata Kunci:** Inovasi, Pelayanan Publik, Daya Saing

## Pendahuluan

Administrasi publik merupakan suatu disiplin ilmu yang berkembang secara terus-menerus. Cleveland dalam Keban (2004, h.15) menyebutkan bahwa administrasi publik mempunyai peran yang sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi. Dengan berkembangnya ilmu administrasi publik, banyak fokus dalam disiplin ilmu administrasi publik yang dikaji oleh para ahli, salah satunya adalah pelayanan publik. Di mana sampai saat ini pelayanan publik masih menjadi persoalan yang perlu memperoleh perhatian dan penyelesaian secara komprehensif.

Pedoman umum tentang pelayanan publik yang digunakan di Indonesia adalah Undang-Undang No. 25 Tahun 2009, yang menyebutkan bahwa Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Hal ini menjadikan suatu organisasi sudah seharusnya melakukan sebuah inovasi terkait dengan pemberian layanan kepada masyarakat. Di mana tuntutan masyarakat yang semakin kompleks terhadap pelayanan publik memaksa organisasi penyedia untuk melakukan inovasi dalam rangka menyediakan kebutuhan akan tuntutan masyarakat tersebut.

Menurut Suwarno (2008), secara umum inovasi dipahami dalam konteks perubahan perilaku yang erat kaitannya dengan lingkungan berkarakteristik dinamis dan berkembang. Di mana praktik pelayanan yang rigid, rutin, seadanya, dan datar-datar saja membuat organisasi sektor publik sulit untuk bisa memberikan pelayanan yang berkualitas. Pelayanan yang belum optimal memaksa organisasi publik untuk bisa melakukan inovasi karena inovasi sangat penting dilakukan dalam untuk mengatasi kebuntuan dan kemacetan organisasi sektor publik. Salah satu organisasi penyedia layanan publik yang

dihadapkan pada tantangan inovasi sebagai akibat meningkatnya persaingan dalam penyediaan layanan publik adalah PT Pos Indonesia.

Sebagai penyedia layanan publik, PT. Pos Indonesia yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa dituntut melakukan inovasi dalam rangka memenuhi tuntutan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Untuk bisa memenangkan persaingan dengan munculnya perusahaan-perusahaan swasta seperti, TIKI, JNE, PT. Repex Perdana Internasional bekerja sama dengan Federal Express (Fed-Ex), DHL, EXL Express, Cipaganti, TNT, Pandu Siwi dan jasa pengiriman lainnya PT. Pos Indonesia Sidoarjo harus bisa menjadi organisasi publik yang inovatif. Berkaitan dengan itu, menarik untuk dikaji bagaimana bentuk-bentuk inovasi, keberhasilan dan kegagalan inovasi, serta faktor pendorong dan penghambat inovasi PT. Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi dan daya saing pelayanan publik. Tulisan ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Pos Indonesia Sidoarjo yang merupakan kantor pos pusat di wilayah Kabupaten Sidoarjo.

## Tinjauan Pustaka

### 1. Paradigma Administrasi Publik dan Model Pelayanan Publik

Administrasi publik menurut Keban (2004, h.16), merupakan “medan di mana para aparat pemerintah atau eksekutif melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan sektor publik khususnya penyediaan pelayanan bagi kepentingan publik maka peran administrasi publik sangat menentukan kestabilan, ketahanan, dan kesejahteraan suatu negara”. Dari sisi paradigma, terdapat tiga perspektif dalam administrasi publik yang dikembangkan oleh para teoritis untuk menanggapi kompleksitas persoalan dalam administrasi publik. Pertama, Perspektif *Old Public Administration*. Perspektif ini berpandangan bahwa organisasi publik beroperasi paling efisien sebagai suatu sistem tertutup sehingga keterlibatan warga negara dalam pemerintahan dibatasi. Perspektif ini juga berpandangan bahwa peran utama administrator publik

dibatasi dengan tegas dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan pegawai, pengarahan, pengkoordinasian, pelaporan, dan penganggaran. Kedua, Perspektif *New Public Management* (NPM). Inti dari perspektif ini adalah pentingnya peningkatan pelayanan publik oleh biokrasi pemerintah dengan cara memberi wewenang kepada pihak swasta lebih banyak berpartisipasi sebagai pengelola pelayanan publik. Dan ketiga adalah perspektif *The New Public Service* (NPS). Dalam perspektif ini warga negara diposisikan sebagai pemilik pemerintahan (*owners of government*) dan mampu bertindak secara bersama-sama mencapai sesuatu yang lebih baik. Kepentingan publik tidak lagi dipandang sebagai agregasi kepentingan pribadi melainkan sebagai hasil dialog dan keterlibatan publik dalam mencari nilai bersama dan kepentingan bersama.

Perkembangan paradigma ini juga turut mewarnai perubahan yang terjadi dalam pelayanan publik kepada masyarakat. Pelayanan publik yang semakin responsif terhadap kebutuhan masyarakat ditandai dengan semakin tingginya budaya pelayanan, dan bukan sebaliknya budaya kekuasaan. Pemberian pelayanan publik oleh pemerintah merupakan hak dasar masyarakat yang harus diberikan secara akuntabel, efisien, efektif, dan transparan.

## 2. Pelayanan Publik

Secara normatif, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (UU No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik). Sedangkan menurut Sedangkan definisi yang lebih rinci diberikan oleh Gronroos dalam Ratminto & Winarsih (2005, h.2) bahwa “pelayanan publik adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal yang disediakan oleh

perusahaan pemebri pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan”.

Dalam hal ini, salah satu organisasi penyelenggara pelayanan publik adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Di mana PT. Pos Indonesia Sidoarjo merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa pelayanan pos.

## 3. Inovasi Sektor Publik

Menurut Rogers yang dikutip oleh Suwarno (2008, h.3), salah satu penulis buku inovasi terkemuka, menjelaskan inovasi adalah sebuah ide, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya. Sedangkan Damanpour yang dikutip oleh Suwarno (2008, h.3), menjelaskan bahwa sebuah inovasi dapat berupa produk atau jasa baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi. Radenakers (2005) membagi inovasi ke dalam beberapa tipe yang mempunyai karakteristik masing-masing sebagai berikut:

**Tabel 1. Tipologi Inovasi dan Karakteristik**

No.	Tipe Inovasi	Karakteristik
1.	Inovasi Produk	Produk, jasa, atau kombinasi keduanya yang baru
2.	Inovasi Proses	Metode baru dalam menjalankan kegiatan bernilai tambah (misalnya distribusi atau produksi) yang lebih baik atau lebih murah
3.	Inovasi Organisasional	Metode baru dalam mengelola, mengkoordinasi, dan mengawasi pegawai, kegiatan, dan tanggung jawab
4.	Inovasi Bisnis	Kombinasi produk, proses, dan sistem organisasional yang baru (dikenal juga sebagai model bisnis)

Sumber: Radenakers (2005)

Menurut Taufik (2005), beberapa faktor yang dinilai sebagai faktor generik penyebab (sumber bagi) inovasi (dan biasanya saling terkait) antara lain adalah: (a) Perkembangan/kemajuan teknologi, (b) Perubahan kebutuhan/keinginan atau

“selera” konsumen, (c) Perubahan dalam segmen pasar atau kemunculan segmen pasar baru, (d) Tekanan persaingan yang semakin ketat, (e) Perubahan atas faktor produksi (kelangkaan relatif) dan faktor ekonomi tertentu (misalnya nilai tukar mata uang), (f) Peraturan/kebijakan pemerintah

Sedangkan menurut Suwarno (2008), Beberapa faktor yang mempengaruhi inovasi pelayanan, dapat dianalisis menjadi dua yaitu, lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja, meliputi visi, misi, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, organisasi, manajemen, keuangan dan pemasaran. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi lingkungan makro dan lingkungan mikro. Lingkungan makro meliputi demografi, sosio ekonomi, teknologi, politik, dan sosial budaya, serta lingkungan mikro meliputi pelanggan dan pesaing.

De Jong dan Hartog (2003) merinci lebih mendalam proses inovasi dalam 4 tahap sebagai berikut:

- a. Melihat Kesempatan, kesempatan dapat berawal dari ketidakkongruenan dan diskontinuitas yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan pola kerja yang diharapkan, misalnya timbulnya masalah pada pola kerja yang sedang berlangsung, adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, atau adanya indikasi *trends* yang sedang berubah.
- b. Mengeluarkan ide, hal ini meliputi mengeluarkan ide sesuatu yang baru atau memperbaharui pelayanan, pertemuan dengan klien dan teknologi pendukung.
- c. Implementasi, pada tahapan ini sering juga disebut tahapan konvergen. Untuk mengembangkan ide dan mengimplementasikan ide, karyawan harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil.
- d. Aplikasi, dalam fase ini meliputi perilaku karyawan yang ditujukan untuk membangun, menguji, dan memasarkan pelayanan baru. Hal ini berkaitan dengan membuat inovasi dalam bentuk

proses kerja yang baru ataupun dalam proses rutin yang biasa dilakukan.

Menurut Suherli (2010), Keberhasilan adalah titik puncak dari segala usaha yang telah dilakukan dengan melibatkan beberapa unsur yang saling mendukung, keberhasilan inovasi dapat ditinjau dari dua hal yaitu, agen inovasi dan program inovasi. Keberhasilan inovasi dapat ditinjau dari:

- 1) Sejauh mana program itu menguntungkan atau unggul; efektifitas, efisien, dampak.
- 2) Kesesuaian; kesesuaian dengan program, penerima atau pengguna program
- 3) Kemudahan; kesiapan untuk diuji cobakan, mudah diujikan pada lembaga yang sama, pemilihan alternative program.
- 4) Pengamatan; dapat diamati secara langsung, dapat disimpan/direkam, keanekaragaman program.
- 5) Kerumitan; memerlukan keahlian khusus, menambah pekerjaan.

Sedangkan menurut Tjandra (2008, h.14), faktor keberhasilan dari suatu produk baru, antara lain:

- a) Produk baru yang superior unik (*unique superior product*) adalah produk dengan mutu yang lebih tinggi, sifat-sifat baru, dan nilai penggunaan yang lebih besar.
- b) Faktor yang lain adalah konsep produk yang didefinisikan dengan baik (*well-defined product concept*) sebelum pengembangan di mana perusahaan secara hati-hati mendefinisikan dan menilai pasar sasaran. Pada dasarnya, untuk menciptakan produk baru, sebuah perusahaan memahami pelanggan, pasar, serta pesaingnya dan mengembangkan aneka produk yang menyampaikan nilai superior kepada pelanggan.
- c) Keberhasilan suatu produk di dalam menyesuaikan dengan keinginan konsumen.
- d) Perusahaan menggunakan teknologi “*know how*” yang dimilikinya.

Adanya faktor keberhasilan juga diikuti dengan adanya faktor kegagalan inovasi. Faktor kegagalan pada sebuah produk baru, yaitu: (a) Kesalahan perusahaan di dalam membaca keinginan konsumen yang antara lain disebabkan karena perusahaan kurang sempurna di dalam melakukan analisis pasar. (b) Kesalahan di dalam penempatan produk. (c) Kinerja produk yang buruk. (d) Riset pemasaran yang kurang baik. (e) Analisa persaingan perusahaan yang kurang baik sehingga terjadi kesalahan perusahaan dalam memperkirakan tindakan yang diambil oleh para pesaingnya.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Peneliti memfokuskan penelitian menjadi tiga pokok bahasan; Pokok bahasan pertama, inovasi PT. Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi dan daya saing pelayanan publik, meliputi: (a) Analisis tantangan organisasional, (b) bentuk-bentuk inovasi yang dilakukan, (c) inisiasi, proses, dan tahapan inovasi, dan (d) prasyarat kondisi untuk inovasi; kedua, keberhasilan dan kegagalan inovasi PT. Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi dan daya saing pelayanan publik, meliputi: (a) capaian tujuan inovasi dan (b) kondisi pelayanan di PT. Pos Indonesia sebelum dan sesudah inovasi; ketiga, faktor yang mendukung dan menghambat pengembangan inovasi meliputi: faktor internal dan eksternal. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Model analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah model analisis data Miles dan Huberman, yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

### A. Hasil Dan Pembahasan

#### 1. Inovasi PT. Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi dan daya saing pelayanan publik.

Secara ideal, inovasi yang dilakukan hendaknya sesuai dengan tantangan yang tengah dihadapi organisasi. Berkaitan dengan isu daya saing dan eksistensi layanan, PT. Pos Indonesia Sidoarjo

menghadapi tantangan organisasional dari lingkungan internal dan eksternal. Pada lingkungan internal tantangan organisasional yang dihadapi adalah kualitas dan kuantitas SDM serta sarana dan prasarana yang masih terbatas. Sedangkan tantangan yang dihadapi dari lingkungan eksternal adalah regulasi pemerintah, kemajuan teknologi, dan persaingan yang semakin ketat. Melihat banyaknya tantangan pada perusahaan yang bergerak pada layanan jasa membuat PT. Pos Indonesia harus melakukan suatu perubahan (transformasi), yaitu dengan melakukan inovasi baik itu inovasi produk ataupun inovasi jasa. Bentuk-bentuk inovasi yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Sidoarjo seperti *Pos Express*, *Express Mail Service* (EMS), *Pos Payment*, wesel pos instan dan wesel pos prima serta perangko prisma, jaminan ganti rugi terhadap surat, dokumen, dan barang yang rusak atau hilang, *electronic mobile* (e-mobile), dan mesin nomor antrian elektronik).

Bentuk-bentuk inovasi sebagaimana dilakukan PT. Pos Indonesia Sidoarjo di atas, apabila dianalisis secara teori menurut pandangan Radenakers (2005) merujuk pada tipologi inovasi produk dan proses. Hal ini dikarenakan bentuk-bentuk inovasi yang dilakukan PT. Pos Indonesia Sidoarjo berupa produk, jasa, atau keduanya dan metode baru yang dalam menjalankannya bernilai tambah (misalkan distribusi atau produksi) yang lebih baik atau lebih murah. Dua tipologi lain menurut Radenakers (2005) yang belum terbangun di lapangan adalah inovasi organisasional dan bisnis. Dalam pandangan lain, inovasi PT. Pos Indonesia Sidoarjo termasuk sebagai inovasi produk atau jasa baru, dan inovasi teknologi proses produksi berdasarkan batasan konseptual dari Damanpour (Suwarno, 2005, h.3). Damanpour menjelaskan bahwa sebuah inovasi dapat berupa produk atau jasa baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur, dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi. Di bawah ini akan disajikan tabel tentang bentuk-bentuk inovasi di PT. Pos Indonesia Sidoarjo.

**Tabel 8. Bentuk-bentuk inovasi PT. Pos Indonesia Sidoarjo**

No.	Tipe Inovasi	Karakteristik	Bentuk Inovasi PT. Pos Indonesia Sidoarjo
1.	Inovasi produk	Produk, jasa, atau kombinasi keduanya yang baru	a) Pos Express b) Express Mail Service (EMS) c) Pos Payment d) Wesel Pos Instan dan Wesel Pos Prima e) Perangko Prisma
2.	Inovasi Proses	Metode baru dalam menjalankan kegiatan bernilai tambah (misalnya distribusi atau produksi) yang lebih baik atau lebih murah	a) Jaminan Ganti Rugi terhadap surat, dokumen, dan barang yang rusak atau hilang b) Electronic mobile c) Mesin nomor antrian (elektronik)

Sumber: diolah

Inovasi-inovasi di atas dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi tantangan PT. Pos Indonesia Sidoarjo sekarang ini. Akan tetapi, inovasi produk dan proses masih belum bisa menjawab tantangan organisasional terkait dengan sumber daya manusia. Karena inovasi yang telah ada sekarang ini belum mampu untuk mengatasi tantangan organisasional terkait dengan kualitas dan kuantitas SDM.

Dalam kerjasama yang dilakukan PT. Pos Indonesia Sidoarjo dalam inovasi *Pos Payment*, perusahaan-perusahaan tersebut saling berbagi keuntungan. Di mana keuntungan yang didapatkan PT. Pos Indonesia Sidoarjo yang telah bekerjasama dengan PLN adalah Rp 2.000,- sedangkan kerjasama dengan PDAM mendapatkan Rp 1.600,- serta dengan ADIRA mendapatkan Rp 3.500,- setiap satu kali transaksi yang dilakukan di PT. Pos Indonesia Sidoarjo. Selain kerjasama yang dilakukan dengan

perusahaan-perusahaan di atas, PT. Pos Indonesia Sidoarjo juga bekerjasama dengan PT. Garuda Indonesia dan PT. PELNI dalam proses pengiriman surat, dokumen, dan paket. Hal tersebut dilakukan agar mempermudah dalam melakukan proses pengiriman sehingga PT. Pos Indonesia menggandeng perusahaan-perusahaan BUMN tersebut.

Suatu inovasi baru yang berkembang tidak muncul secara instan. Di mana inovasi digambarkan sebagai suatu proses yang berlangsung terus-menerus meliputi beberapa fase yang harus dilakukan. Inisiasi, proses, dan tahapan inovasi yang dilakukan di PT. Pos Indonesia Sidoarjo melalui 4 tahap sebagaimana merujuk pada teori De Jong dan Hartog (2003), yaitu :

- a) Melihat kesempatan atau melihat peluang. PT. Pos Indonesia melihat adanya pola kerja yang tidak sesuai seperti belum terpenuhinya kebutuhan untuk pelanggan atau konsumen. Seperti pada misalnya pada produk layanan pengiriman surat, paket, dan dokumen yang waktu tempuhnya membutuhkan waktu yang cukup lama dengan produk layanan pengiriman surat biasa. Dengan keinginan untuk memberikan mutu pelayanan yang berkualitas dan menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka PT. Pos berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan masyarakat. Melihat peluang apa yang akan mengatasi masalah tersebut.
- b) Mengeluarkan Ide. Dalam fase ini, melihat kebutuhan masyarakat yang belum terpenuhi. Lalu PT. Pos Indonesia mengeluarkan sebuah ide inovasi agar lebih efektif dan efisien. Ide inovasi muncul tidak hanya dari PT. Pos Indonesia Pusat saja, tetapi bisa berasal dari mana saja dan siapa saja. Salah satunya adalah produk *Pos Express*. Ini merupakan inovasi yang berasal dari Kantor Pos Regional Jawa Timur termasuk PT. Pos Indonesia Sidoarjo. Ide ini lalu disampaikan kepada PT. Pos Indonesia Pusat untuk dikaji apakah bisa untuk diterapkan di seluruh Indonesia.
- c) Implementasi. Dalam fase ini, ide inovasi dikaji dengan *trial* (uji coba) yang dilaksanakan di Jakarta dan

Surabaya dalam waktu tertentu sebelum inovasi tersebut di implementasikan. Ini merupakan cara untuk mengetahui risiko yang akan terjadi nantinya. Karena dengan adanya uji coba tersebut PT. Pos Indonesia bisa mengetahui apakah inovasi tersebut bisa diterima di masyarakat dan terbukti menguntungkan dari inovasi yang lama. Setelah semuanya telah terbukti dapat diterima oleh masyarakat dan memiliki nilai lebih maka inovasi tersebut diputuskan untuk diterapkan di seluruh PT. Pos Indonesia.

- d) Aplikasi. Dalam pengaplikasian inovasi tersebut dibutuhkan kerjasama antara pegawai PT. Pos Indonesia untuk memperkenalkan inovasi tersebut ke seluruh masyarakat. Inovasi *Pos Express* dikeluarkan sekitar tahun 2011 melalui surat edaran dari PT. Pos Indonesia Pusat. Berbagai cara dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Sidoarjo dalam memasarkan produk pelayanan barunya, mulai dari memasang spanduk, *banner* di tempat strategis, mencetak brosur untuk disebar ke masyarakat bahkan bisa jadi dengan penyuluhan kepada masyarakat. Itu semua dilakukan untuk bisa menarik para konsumen untuk menggunakan jasa pengiriman yang ada di PT. Pos Indonesia.

Disamping itu, dengan adanya keterbukaan pemimpin, pegawai yang inovatif, dan juga budaya kerja yang harmonis akan lebih mempermudah dalam melakukan pengembangan inovasi. Faktor-faktor tersebutlah yang nantinya akan mendorong pelaksanaan inovasi.

## 2. Keberhasilan dan kegagalan inovasi PT. Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi dan daya saing pelayanan publik.

Keberhasilan menurut Suherli (2010) adalah titik puncak dari segala usaha yang telah dilakukan dengan melibatkan beberapa unsur yang saling mendukung. Keberhasilan sebuah inovasi dapat ditinjau dari dua hal, yaitu agen inovasi dan program inovasi.

Dari hasil di penelitian, keberhasilan inovasi yang dilakukan PT. Pos Indonesia Sidoarjo merujuk pada teori Suherli (2010), bahwasanya keberhasilan itu salah satunya pada inovasi layanan *Pos Pay*, di mana layanan ini menggandeng perusahaan lainnya untuk bisa memberikan pelayanan yang efektif dan efisien. Dengan adanya produk inovasi layanan, seperti *Pos Pay*, PT. Pos Indonesia Sidoarjo memiliki keunggulan pada produk yang ditawarkan karena ini merupakan produk yang berbeda dari perusahaan jasa lainnya. Suherli menjelaskan keberhasilan inovasi dapat ditinjau dari beberapa hal, yaitu: sejauh mana program itu menguntungkan atau unggul (efektif dan efisien), sejauh mana program itu sesuai dengan penerima, kemudahan pelaksanaannya, pengamatan (dapat disimpan atau direkam). Dalam pandangan lain, keberhasilan dari suatu produk baru antara lain: produk baru yang superior, konsep produk yang didefinisikan dengan baik pada dasarnya memahami pasar, pelanggan, serta pesaingnya, keberhasilan suatu produk di dalam menyesuaikan dengan keinginan konsumen, dan perusahaan menggunakan teknologi *know how* yang dimiliki (Tjandra, 2008, h. 14).

Perubahan lingkungan yang dinamis menyebabkan kondisi pelayanan pada saat sebelum adanya inovasi dan setelah adanya inovasi sangatlah berbeda. Di mana kondisi pelayanan setelah adanya inovasi sudah menggunakan sistem *online* dengan memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada. Sebelum adanya inovasi kondisi pelayanan di PT. Pos Indonesia Sidoarjo masih manual sehingga proses pelayanan lebih lama dibandingkan dengan setelah inovasi. Di mana setelah adanya inovasi, kondisi pelayanan sudah menggunakan sistem jaringan *online* sehingga proses pengiriman bisa dilacak secara *online* di seluruh kantor pos. Dengan adanya inovasi-inovasi tersebut PT. Pos Indonesia diharapkan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

## 3. Faktor pendorong dan penghambat pengembangan inovasi PT. Pos

### **Indonesia dalam menjaga eksistensi dan daya saing pelayanan publik.**

Iklim persaingan yang semakin dinamis mendorong kebutuhan akan inovasi dan keberhasilannya akan semakin bergantung pada elemen-elemen penting yang ada. Dalam pengembangan inovasi, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Di mana faktor pendorong lingkungan internal PT. Pos Indonesia Sidoarjo adalah terkait dengan SDM serta visi dan misi. Sedangkan faktor penghambat yang ada di lingkungan eksternal adalah sarana dan prasarana serta biaya (keuangan) operasional. Hal tersebut sama seperti yang telah dijelaskan oleh Suwarno (2008) bahwasanya faktor internal yang dapat mempengaruhi pelaksanaan inovasi meliputi visi, misi, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, organisasi, manajemen, keuangan dan pemasaran.

Selain itu, Faktor-faktor yang mendorong pengembangan inovasi dari lingkungan eksternal adalah kebijakan pemerintah, kemajuan teknologi, dan munculnya jasa pengiriman swasta. Sedangkan faktor penghambatnya adalah pelanggan atau pengguna jasa layanan PT. Pos Indonesia Sidoarjo. Hal tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Taufik (2005) bahwasanya faktor yang merupakan penyebab inovasi adalah perkembangan atau kemajuan teknologi, tekanan persaingan yang ketat, perubahan atau keinginan atau “selera” konsumen, dan peraturan atau kebijakan pemerintah.

### **Kesimpulan**

Tantangan organisasional yang dihadapi PT. Pos Indonesia Sidoarjo dibedakan

menjadi dua, yaitu: lingkungan internal dan eksternal. Di mana lingkungan internal meliputi kualitas dan kuantitas SDM serta terbatasnya sarana dan prasarana. Sedangkan dari lingkungan eksternal adalah pemerintah sebagai regulator kebijakan, persaingan yang semakin ketat dengan munculnya bisnis jasa pengiriman yang serupa atau pangsa pasar, dan juga perkembangan kemajuan teknologi.

Bentuk-bentuk inovasi untuk menghadapi tantangan organisasional PT. Pos Indonesia adalah sebagai berikut:

- a) Inovasi Produk, meliputi: layanan *pos express*, layanan *pos payment*, wesel pos prima dan instan, serta inovasi perangko prisma.
- b) Inovasi Proses, inovasi proses ini dimaksudkan untuk bisa memberikan nilai tambah produksi atau distribusi yang lebih baik atau lebih murah, seperti: jaminan ganti rugi (asuransi) terhadap surat, dokumen, dan paket yang rusak atau hilang, *electronic mobile*, dan juga mesin nomor antrian (elektronik).

Inovasi-inovasi yang ada masih belum menjawab semua tantangan organisasional yang di hadapi PT. Pos Indonesia karena inovasi produk dan proses belum mampu mengatasi masalah organisasional yang dihadapi terkait dengan kualitas dan kuantitas SDM. Oleh karena itu, Perlunya perluasan bentuk inovasi, tidak hanya pada inovasi produk dan proses saja agar mampu menjawab tantangan organisasional terkait dengan kualitas dan kuantitas SDM.

---

### **Daftar Pustaka**

- De Jong, J & Hartog, D D. (2003), **Leadership as a determinant of innovative behaviour**. A Conceptual framework. diakses pada Tanggal 27 September 2012 dari <http://www.eim.net/pdf-ez/H200303.pdf>.
- Keban, YT. (2004), **Enam Dimensi Administrasi Publik (Konsep Teori dan Isu)**. Gava Yogyakarta: Media.
- Kusmana, Suherli (2010), **Manajemen Inovasi Pendidikan**. Ciamis: Pascasarjana Unigal Press.
- Rademakers, Martijn (2005), “Corporate universities: driving force of knowledge innovation”, **Journal of Workplace Learning**; 2005; 17, 1/2; ABI/INFORM Global, pg. 130
- Ratminto & Atik Septi Winarsih (2005), **Manajemen Pelayanan**. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.



Suwarno, Yogi (2008), **Inovasi di Sektor Publik**. Jakarta: STIA-LAN Press.

Taufik, Tatang (2005), **Pengembangan Sistem Inovasi Daerah: Perspektif Kebijakan**. Tangerang: Buana Press.

Tjandra, Elvi Anggraeni (2008), **Keberhasilan inovasi melalui riset dan pengembangan yang tepat akan mempengaruhi keberhasilan produk di pasar**, Vol. 01 Hal 13-21.

Undang-undang No. 25 Tahun 2009, tentang Pelayanan Publik.